

УДК 658.014

П.В.ПРОНОЗА, канд. экон. наук, Ю.В.ВЕРГЕЛЕС
Харьковский национальный экономический университет

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Предлагается методический подход к оценке эффективности организационной структуры управления предприятием. На основе выделенных критериев сгруппированы показатели-индикаторы, формирующие информационную модель, которая отражает состояние структуры управления и позволяет выявить недостатки в ее функционировании.

Важной задачей управления в рыночных условиях экономики Украины является повышение эффективности работы промышленных предприятий, на что существенно влияет качество работы управленческого аппарата, результативность принимаемых им решений. Последнее зависит, прежде всего, от уровня организации управленческого процесса. В связи с этим возникает необходимость в определении эффективности организационной структуры управления предприятия, которое проводится с целью совершенствования элементов механизма управления и стимулирования высоких результатов деятельности подразделений предприятия, управленческого персонала. Данной проблемой занимались многие исследователи, среди которых А.Б.Крутик, В.В.Гончаров, А.В.Игнатьева, М.М.Максимцев, Н.Н.Федорова [2-4, 6] и др. Многие из них, например, В.Фионин, А.Терешин, сводят оценку эффективности организационной структуры управления лишь к определению финансовых показателей деятельности подразделений и предприятия в целом [7], исключая влияние организационных факторов.

Предлагаемая нами методика оценки организационной структуры управления предполагает отражение в формализованном виде всех основных сторон и связей функционирования и развития организационной структуры управления, то есть ее концептуальную модель. Рекомендуемые показатели оценки были выбраны на основе принципов простоты, оперативности, экономичности их расчета, а также полноты отражения функционирования объекта оценки. Показатели, сгруппированные по блокам и уровням, дают комплексное представление об объекте, создавая информационную модель состояния организационной структуры управления.

Эффективность организационной структуры управления может быть определена как функция от таких параметров формальной модели, как способность достижения поставленных целей, организацион-

ная рациональность, способность реагирования на сигналы внешней среды, выполнение интересов экономических агентов [1].

Из вышеприведенного получаем функцию эффективности организационной структуры управления:

$$\mathcal{E} = f(K_{\mathcal{C}}, K_o, K_{\mathcal{B}}, K_{\mathcal{I}a}),$$

где $K_{\mathcal{C}}$ – показатель эффективности достижения функциональных целей; K_o – показатель эффективности состава системы и структуры связей; $K_{\mathcal{B}}$ – показатель адаптации к изменениям во внешней среде; $K_{\mathcal{I}a}$ – показатель эффективности достижения целей экономических агентов.

Рассмотрим показатели эффективности состава системы и структуры связей (K_o). Они разбиваются на характеризующие структуризацию (размещение элементов) управления, уровень отношений между управляющими элементами, налаженность связей между ними (табл.1-3). Рациональность структуризации предлагается оценить по соответствию функций, выполняемых управленческим персоналом задачам деятельности подразделения. Организованность отношений, по мнению автора, следует рассматривать через информационные взаимодействия (обмен информацией в форме совещаний и в документальном виде).

Таблица 1 – Показатели эффективности структуризации управления

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Гибкость организационной структуры управления [8]	$Ko.см.1 = \mathcal{C}_c / \mathcal{C}_n$, где \mathcal{C}_c – численность работников, которые могут выполнять не только свои функции, а и смежные; \mathcal{C}_n – общая численность работников подразделения	Способность подразделения быстро изменять сферу деятельности и организационную структуру	1
Рациональность организационной структуры управления [6]	$Ko.см.2 = \mathcal{C}_f / \mathcal{C}_n$, где \mathcal{C}_f – фактическая численность управленцев подразделения; \mathcal{C}_n – нормативная численность управленцев подразделения	Уровень обеспечения подразделения управленческим персоналом	1
Коэффициент глубины специализации управленческих работ [9]	$Ko.см.3 = Tr.проф. / Tr$, где $Tr.проф.$ – объем работ профильных для данного подразделения; Tr – общее количество решений, принятых в подразделении	Специализация функций, выполняемых подразделением	1

Таблица 2 – Показатели, характеризующие отношения между управляющими элементами

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Информационная нагрузка	$Ко.ом.1 = ВД / ВДО / ЧПн$, где $ВДО$ – внутренний документооборот; $ВД$ – количество поступивших документов; $ЧПн$ – численность персонала подразделения	Качество распределения функций по обработке информации в виде внутреннего документооборота	Равномерное значение по подразделениям
Норма управляемости по предприятию [5]	$Ко.ом.2 = \frac{ЧП}{НК_{нр} * НК_{свр}^{PV-1}}$, где $ЧП$ – численность персонала; $НК_{нр}$ – средняя норма управляемости для руководителей нижнего уровня; $НК_{свр}$ – средняя норма управляемости для руководителей среднего и верхнего уровней; PV – количество уровней управления	Загруженность руководителя	1
Регулярность взаимодействий	$Ко.см.3a = Кс.в. / t$, $Ко.см.3б = Кс.г. / t$, где $Кс.в.$ – количество совещаний по вертикали; $Кс.г.$ – количество совещаний по горизонтали; t – период времени, выбранный за базисный	Информированность о целях и результатах деятельности управленческого персонала	Определяется экспертным путем

* Коэффициент $Ко.ом.1$ рассчитывается по каждому подразделению; поступившие документы учитываются один раз в выбранном расчетном периоде.

Таблица 3 – Показатели эффективности формальных связей в структуре управления

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Коэффициент совместимости связей [8]	$Ко.см.3 = Кс.с. / Ко.с.$, где $Кс.с.$ – количество связей, совместимых между собой; $Ко.с.$ – общее количество связей подразделения	Показывает удельный вес совместимых связей в общей их сумме	1
Объем связи	$Ко.св.2a = Квх.д. / t$, $Ко.св.2б = Кисх.д. / t$, где $Квх.д.$ – объем входящих документов (листов); $Кисх.д.$ – объем исходящих документов (листов); t – период времени, выбранный за базисный, дни	Объем формального обмена информацией	Равномерное значение по подразделениям с учетом численности персонала
Регулярность связи	$Ко.св.3 = (Квх.д. + Кисх.д.) / t$, где $Квх.д.$ – объем входящих документов (листов или штук); $Кисх.д.$ – объем исходящих документов (листов или штук); t – период времени, выбранный за базисный, дни	Регулярность формальных взаимодействий подразделения с внешней средой	Стабильность значения в динамике

Рассмотрим показатели эффективности достижения функциональных целей. Наличие в структуре предприятия многофункциональных подсистем свидетельствует, что в них есть свои специфические цели, в соответствии с которыми организуется работа. Соответствие между этими целями и интересами достигается путем принятия компромиссных решений, которые бы удовлетворяли членов разных групп. Предлагается оценить достижение экономических и социальных целей (табл.4, 5), так как они присущи всем группам контрагентов предприятия. Экономичность управленческой деятельности определяется путем сопоставления затрат на управление и затрат на производство продукции в целом; прибыли, приходящейся на управленческий персонал и его заработной платы. Выполнение социально-функциональных целей, т.е. соответствия управленческого персонала потребностям предприятия определяется уровнем квалификации и опыта работников, их способностью качественно выполнять свои должностные обязанности.

Таблица 4 – Показатели достижения экономических целей

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Уровень управленческих расходов [7]	$K_{ц.эк.1} = 3y / (C/C)$, где $3y$ – общая сумма управленческих затрат; C/C – общая сумма затрат на производство и реализацию продукции	Доля затрат на управление в себестоимости продукции; экономичность труда в системе управления	Уменьшение в динамике
Эффективность деятельности аппарата управления [7]	$K_{ц.эк.2} = \Pi / Ч_u$, где Π – прибыль предприятия; $Ч_u$ – численность аппарата управления	Вклад управленческого персонала в прибыль предприятия	Увеличение в динамике
Зависимость оплаты труда аппарата управления от прибыли	$K_{ц.эк.3} = (\Delta 3 / \Pi_u) / \Delta \Pi$, где $\Delta 3 / \Pi_u$ – изменение заработной платы управленческого персонала; $\Delta \Pi$ – изменение прибыли	Адекватность изменения заработной платы управленческого персонала изменению прибыли	Стабильность значения в динамике

Эффективность адаптации к изменениям во внешней среде определяется способностью системы управления адекватно и своевременно реагировать на возникающие дестабилизирующие факторы, что возможно при качественной информированности управленческих структур предприятия. Т.е. необходима оценка степени владения информацией о внешней среде, реакции с ее стороны на деятельность предприятия. Предлагается оценить две группы показателей (табл.6, 7): пока-

зывающие владение информацией о внешней среде (*Квс.и*) и показывающие степень учета внешних воздействий через соответствие выполненных заказов требованиям клиентов предприятия (*Квс.в.*).

Таблица 5 – Показатели достижения социальных целей*

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Коэффициент опыта работы по специальности [5]	$K_{ц.с.1} = TP\phi / 60$, где $TP\phi$ – продолжительность работы по специальности (в месяцах); 60 – нормативная продолжительность работы по специальности (в месяцах).	Степень овладения персоналом специализированными функциями	Увеличение в динамике при узкой специализации подразделения
Коэффициент опыта работы на должности [5]	$K_{ц.с.2} = TPn / 60$, где TPn – продолжительность работы на должности (в месяцах); 60 – нормативная продолжительность работы по специальности (в месяцах).	Степень овладения персоналом должностными функциями	Увеличение в динамике
Коэффициент повышения квалификации [5]	$K_{ц.с.3} = TH\phi / THn$, где $TH\phi$ – фактическая продолжительность обучения с целью повышения квалификации в период работы по данной специальности (в месяцах); THn – продолжительность обучения с целью повышения квалификации в период работы по данной специальности соответственно норме (не менее чем 0,5 месяца ежегодно) (в месяцах).	Степень роста профессиональных знаний персонала, направленность на повышение компетентности	1
Результативность [5]	$K_{ц.с.4a} = OPm / OPn$, $K_{ц.с.4б} = 1 - (PP / OPn)$, где OPm – объем работ, фактически выполненных в анализируемом периоде в установленный срок; OPn – общий объем работ, запланированных для выполнения на анализируемый период. PP – количество рекламаций или ошибок в работе, выполненной в анализируемом периоде.	Полнота, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей	1

* Коэффициенты $K_{ц.с.1}$, $K_{ц.с.2}$, $K_{ц.с.3}$ рассчитываются для каждого работника, после чего определяется среднее значение по подразделению.

Таблица 6 – Оценка степени владения информацией о внешней среде

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Доля подразделений, изучающая внешнюю среду	$K_{вс.и.1} = Пв / По$, где $Пв$ – количество подразделений, получающих информацию из внешней среды; $По$ – общее количество подразделений.	Информированность управленческого персонала	Увеличение в динамике
Доля численности в управленческом персонале, занимающаяся исследованием внешней среды	$K_{вс.и.2} = Чу.в. / Чу$, где $Чу.в.$ – численность управленческого персонала, получающего информацию из внешней среды; $Чу$ – численность аппарата управления.	Информированность управленческого персонала	Увеличение в динамике
Достоверность информации о внешней среде	$K_{вс.и.3} = Уф / Оф$, где $Уф$ – количество учитываемых информационных факторов необходимых при принятии решений; $Оф$ – общее количество влияющих факторов.	Информированность о факторах внешней среды руководителей подразделений	1

Таблица 7 – Оценка степени учета требований входа выходу

Показатель	Расчет показателя	Характеристика	Оптимальное значение
Адекватность финансового планирования	$K_{вс.в.1} = \frac{\sum_{i=1}^n Bф}{\sum_{i=1}^n Bпл}$, где $Bф$ – фактическая стоимость выполнения заказа; $Bпл$ – стоимость выполнения заказа, указанная в договоре.	Соответствие требований выхода входу по фактору стоимости	1
Адекватность планирования операционного цикла	$K_{вс.в.2} = \frac{Tз1}{Tф1} + \dots + \frac{Tзн}{Tфн}$, где $Tз$ – время выполнения заказа, указанное в договоре; $Tф$ – фактическое время выполнения заказа.	Соответствие требований входа выходу по фактору времени	1

Эффективность достижения целей экономических агентов (показатель $K_{иа}$) рекомендуется оценить путем: а) анкетного опроса двух групп субъектов – производственного персонала и управленческого персонала, б) для выяснения степени удовлетворенности клиентов (а

при необходимости также и поставщиков) определением выполнения условий договоров с ними. Второе предлагается сделать с помощью анализа качества продукции, динамики жалоб, цикла выполнения заказа.

При оценке непосредственных исполнителей управленческих решений целесообразно провести опрос одного работника из каждого отдела (участка, цеха), что дает представление о мотивации работников предприятия в целом. Желательно оценить (согласно теории Герцберга) гигиенические факторы – условия работы, зарплата, политика администрации, межличностные отношения, организация труда и мотивационные – успех, продвижение по службе, признание заслуг, высокая ответственность, возможности творчества и роста. Отвечая на вопросы, опрашиваемый отмечает в процентном отношении, насколько его устраивают существующие гигиенические факторы и насколько задействованы относительно него мотивационные факторы. Анкетный опрос, направленный на оценку уровня удовлетворенности управленческого персонала организацией структуры управления, должен отражать его отношение к существующей системе принятия решений, уровню централизации-децентрализации, возможности продвижения по службе, к оценке и оплате труда.

Таким образом, показатели K_o , K_u , $K_{вс}$ определяются по частным показателям, а показатель K_i рассчитывается по результатам анкетного опроса.

Предложенный методический подход направлен на оценку состояния организационной структуры управления и выявление недостатков, негативных тенденций в ее функционировании. При этом учитывается влияние воздействий со стороны внешней среды, что является значимым фактором в рыночных условиях экономики Украины. Предложенные показатели, представляя собой сбалансированную информационную модель, наиболее полно охватывают существенные характеристики объекта оценки, отражают в своей совокупности существующие современные подходы к пониманию сущности эффективного функционирования организационной структуры управления предприятием.

1.Вергелес Ю.В. Критерии оценки эффективности организационной структуры управления // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.65. Сер. Экономические науки. – К.: Техніка, 2005. – С.321-326.

2.Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего персонала. – М: МНИИПУ, 1998. – 816 с.

3.Крутик А.Б. Система показателей и нормативов в условиях полного хозрасчета и самофинансирования. – Л.: Машиностроение, 1990. – 272 с.

- 4.Игнатьева А.В., Максимцев М.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 157 с.
- 5.Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями. – Харків: ХДЕУ, 2004. – 408 с.
- 6.Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК «Велби», 2003. – 256 с.
- 7.Фионин В., Терешин А. Показатели эффективности управления // Российский экономический журнал. – 1998. – №8. – С.60-65.
- 8.Трухан О.Л. Система показників-індикаторів ефективності структуризації підприємства // Вісник ЖДТУ. Вип.1(27). Сер. Економічні науки. – 2004. – С.281-288.
- 9.Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.

Получено 07.02.2006

УДК 658.012.12 : 339.137

О.Ю.ИВАНОВА

Харьковский национальный экономический университет

ТРЕБОВАНИЯ К КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВАМ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТИПА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Проблемы взаимосвязи конкурентной стратегии предприятия с конкурентными преимуществами представляют интерес для обеспечения эффективного функционирования предприятий. Сформулированы требования к конкурентным преимуществам в зависимости от типа конкурентной стратегии.

Каждое предприятие для достижения своих стратегических целей стремится в максимальной мере учитывать факторы внешней и внутренней среды, воздействовать на них для создания наилучших условий функционирования. Вместе с тем стремление предприятия в максимальной мере удовлетворить потребности покупателей должно соответствовать не только его финансовым возможностям, но также и положению конкурентов данной отрасли, угрозе появления товаров и услуг-заменителей, другими словами, интенсивности воздействия пяти конкурентных сил отрасли [1].

В сегодняшних условиях, когда экономика становится все более открытой, а количество конкурирующих предприятий и номенклатура производимых ими товаров и услуг увеличивается, на первый план выдвигаются вопросы: каким способом удержать свою долю на рынке, завоевать как можно больше потребителей и получить максимальную выгоду. Все эти задачи в современных условиях тяжело выполнимы и только при наличии у предприятия устойчивого конкурентного преимущества оно может со временем, удерживая и развивая его, добиться успеха. Средством для достижения стратегических целей предприятия в условиях конкурентной среды является конкурентная стратегия, которая представляет собой план действий предприятия, направлен-